

中国对外经贸企业及企业家
经营管理经验选

走向国际大市场

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

走向国际大市场

——中国对外经贸企业及企业家经营管理经验选

外经贸部国际经济合作杂志社
《走向国际大市场》编辑部编辑

中国青年出版社出版

(北京市东四十二条 21 号)

大 16 开本 19.75 印张 42 插图 500 千字

1996 年 10 月第一版 1996 年 10 月第一次印刷

印数 1—3000 册 定价 118 元

书号: ISBN 7—5006—2274—0/F·134

广告许可证号: 京工商广临字第 157 号

总结经验 统一认识 转变观念 抓紧工作 把外经贸企业改革引向深入

对外贸易经济合作部部长 吴仪

一、实事求是地总结外经贸企业改革的经验，肯定成绩，正视困难

经济体制改革要以企业改革为中心，党中央和国务院已经明确。1995年各级外经贸企业都加大了改革的力度，加快了改革的步伐。1995年3月，外经贸部召开了部属企业改革工作会议。根据外经贸部企业改革总体方案的要求，部直属企业都制定了改革方案，并正在积极贯彻落实。各地的外经贸企业也都在当地政府、外经贸主管部门的领导下积极投入改革。1995年以来外经贸企业改革的特点是着眼于从整体上搞好外经贸企业建设，把企业改革和加强管理紧密结合起来，下力量推进以建立现代企业制度为目标的外经贸企业改革，在改革的道路上扎扎实实地前进一步。由于各级领导重视，职工群众积极参与，使外经贸企业改革工作，取得了一些可喜的成绩和进展。主要体现在以下几个方面：

（一）大家对企业改革重要性、紧迫性、艰巨性的认识基本形成了共识，改革的思路也进一步统一。

近年来，随着改革的深入，对企业改革的重要性、紧迫性、艰巨性的认识逐步深入，尤其是在1994年国家推出财税、金融、外汇外贸和流通领域等一系列改革之后，社会主义市场经济的宏观框架已有了大致的轮廓，企业改革的重要性和紧迫性更显突出。

现代企业制度在党内最早是江总书记提出来的。1995年7月，江总书记在对国有企业进行大量调查研究的基础上，发表了重要讲话。在重要讲话中，针对我国企业当前面临的形势，江总书记提出了当前和今后一个时期国有企业改革的方向和任务，集中辩证地论述了国有企业改革中遇到的一些重大问题。李岚清副总理1995年苏州讲话针对对外经贸企业的实际很有指导意义。党的十四届五中全会的《建议》和八届人大四次会议批准的《国民经济和社会发展“九五”计划和2010年远景目标纲要》也都对国有企业改革和发展作了明确规定。这对于我们统一思想认识、明确改革任务有重要的意义。

比如，现代企业制度有四个基本特征，“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”。怎么理解这四句话？过去有人认为国有企业改革主要是产权改革，产权改革就是公司化，公司化就是股份化，股份化就是股票上市。这是一种很

偏面的错误观念，实际上国外也不都是上市公司，上市公司只占一个很小的比例，大概只有1%—2%。现在大家都比较清楚了，建设现代企业制度的基本任务是使企业转换经营机制，实现自主经营、自负盈亏、自我发展，成为法人实体和市场竞争主体。

比如，“搞好大的，放活小的”、抓“关键的少数”，就是要集中精力抓各行各业的排头兵，抓符合产业政策、有相当经济规模的优势企业。美国那么大的经济规模，起骨干作用的无非是500家跨国公司，日本也就十几家，韩国只有几家。抓住“关键的少数”，抓好这些“头羊”，就可带动一大批企业。同时，又认识到小企业并不是小问题，“放活小的”不能一放了之。

比如，兼并破产是经济过程中自然形成的，是企业发展的—种需要，是一种行之有效的稳定和振兴的手段，是建立优胜劣汰机制的客观要求。但企业兼并破产在现阶段要特别注意方方面面的承受能力，还要兼顾各行各业的不同行业特点。现阶段，外经贸企业轻易破产就会给银行带来很大负担。

再比如，国有企业改革立足点在哪里？有的企业一听说参加企业改革试点工作，就想到会有若干优惠政策。这就是一种不正确的立足点。国有企业的改革要在国家的支持下立足于自身，要转变观念，解放思想，开阔思路，眼睛向内，在实现制度创新、转换经营机制、加强内部管理等方面下功夫。绝不能再把立足点放在国家的优惠政策上，还是“等、靠、要”。现在是等不来了，靠不住了，要不到了。对外经贸企业来说，我们认为形势严峻，人民币坚挺，退税—率—降—再—降，而且退税滞后，银行的贷款利率也享受“国民待遇”，不再继续保留优惠贷款，如此等等，国家不仅没有出台新的优惠政策，原来给外经贸企业的一些偏饭，有的取消了，有的在程度上也大大地下降了。

因此，现在大家对企业改革的认识基本上统一了，改革的思路也基本明确，今后关键是企业结合自身实际情况，真抓实干。

（二）组织工作落实，企业改革工作全面展开。

外经贸部党组对企业改革工作十分重视。近年来，每年都把企业改革工作作为部党组的工作重点之一，专门成立了企业改革领导小组，由刘山在副部长任小组组长，刘向东、陈新华部长助理任小组副组长，有关司局长作为领导小组的成员，各直属企业也都成立了由一把手牵头的改革领导小组。国务院确定的100个试点企业中有我部直属的机械、成套、粮油三个总公司。国务院确定的56个企业集团中有化工、五矿二个总公司。各总公司都结合自己的实际情况，制定了各自的改革方案和实施细则，绝大多数的改革方案，已由企改领导小组作了批复。各地的外经贸主管部门和有关企业也都成立了由主要领导牵头的企业改革领导小组或建立了类似的机构。在各地、各部门选定的2000多个建立现代企业制度试点的企业中，有近百个是外经贸企业。上海市外经贸企业要在2—3年内全部进行建立现代企业制度的试点。目前很多企业已进入操作阶段。有的不是试点企业，基础也很差，但主动改革，而且改出了成效。

（三）认真清产核资，做好建立现代企业制度的各项基础工作，促进外经贸

革总的进展还相当缓慢，有些深层次矛盾还没有得到很好解决。主要表现在：

(一)从总体上看，国有外经贸企业不适应市场经济要求，不少企业活力不足，效益不高。据外经贸部计财司统计分析，1995年全国外经贸企业总体财务状况不佳，出现新一轮亏损挂帐，中央企业亏损面达33%，地方企业亏损面达81%。鉴于外经贸企业的复杂性和特殊性，我们对国有外经贸企业改革的艰巨性和长期性要有充分认识，企业改革不可能在很短时间内完成。按照五中全会和八届人大四次会议的要求，我们对国有外经贸企业改革要分阶段确定有限目标，因势利导，有序推进，力争到本世纪末，绝大多数国有外经贸骨干企业都能建立起现代企业制度。

(二)国有外经贸企业改革工作的进展很不平衡。有的好，有的差；有的快，有的慢。有的企业对改革工作抓得不紧，有畏难情绪和“等、靠、要”的现象。有的企业一开始改革的积极性很高，这个积极性并不是真要练内功，而是希望打出改革的旗号，得到优惠政策，改革工作展开以后发现不仅没有偏饭可吃，还要花力气进行制度创新，下功夫加强管理，改革的积极性也就随之降温。我认为，出现这种情况并不奇怪，这是传统的旧体制及其影响在企业改革问题上的反映，但各企业的改革工作进展不平衡对下一步的改革有很大的制约作用。现在的问题不是快等慢，而是以快促慢，慢的要迎头赶上。

(三)宏观措施不配套，法制工作跟不上，使改革在一些重点、难点或关键点上难以取得突破性进展。比如《公司法》已出台二年多，但与之相配套的法律法规没能及时跟上，影响着企业改革工作的顺利进行。有的企业在改革过程中，遇到了难以明确投资主体的问题，企业缺乏建立内部制衡机制的积极性和主动性。一些企业不愿意在自己之外再有一个国有资产的投资主体，有的企业管理者倾向于董事长、总经理一人兼，有的企业有董事长而没有董事会，不愿意自己的权力受到制衡。

另外，由于社会保障体系，劳动力市场发育不健全，企业分流富余人员难度确实很大。产权市场发育不健全，以及现行的按隶属关系交纳所得税的办法，也使企业兼并和结构调整受到了一定程度的影响。

总之，国有外经贸企业改革，成绩不小，困难不少，要求我们按照五中全会和八届人大四次会议的精神，迎难而上，加快改革的步伐。

二、认清形势，进一步加大大国有外经贸企业改革的力度

本世纪的最后5年和下世纪的头10年，是我国现代化建设事业非常关键的时期。要实现五中全会《建议》和八届人大四次会议批准的《纲要》提出的跨世纪宏伟蓝图，关键是实行两个具有全局意义的根本性转变，一个是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，一个是经济增长方式由粗放型向集约型转变。这两个转变，一个是改革，一个是发展。两个转变最终都要落实到企业。企业不改革就不可能实现这两个转变。随着涉外三项税制改革，国有外经贸企业面临着越来越激烈的国内和国际市场的竞争。在这种形势

下，国有外经贸企业改革搞得好不好，直接关系到外经贸领域能否顺利实现两个转变。这既是重大的经济问题，也是重大的政治问题。我们必须从战略的高度，深刻认识搞好国有外经贸企业改革的重大意义，积极推进改革。

下面，我就今后一段时间外经贸企业改革提出几点意见，供同志们参考。

（一）认清形势，抓住机遇。

目前，外经贸企业改革既面临着机遇，也存在不少困难。面临的机遇主要有：

1. 党中央、国务院对国有企业改革非常重视，有明确指示和部署。江泽民总书记，李鹏总理，朱镕基、李岚清、吴邦国副总理等领导同志，也都对企业改革做过多次重要讲话。在1995年12月召开的中央经济工作会议上，江总书记郑重宣布：“中央政治局一致认为，明年必须切实加快国有企业改革步伐。这是在通观改革和发展全局，分析经济工作主要矛盾基础上作出的重要决策。”江总书记的指示，充分体现了党中央对深化国有企业改革工作的关心和重视，是我们搞好改革的强大动力和思想武器。必须清醒地认识到，我们正在从事的建立现代企业制度的工作，是我国国有企业改革的方向，是党中央、国务院关于深化国有企业改革的重要措施，它对于促进企业和我国经济实行两个根本性转变具有重要意义。李岚清同志对外经贸企业改革的紧迫性、必要性阐述得十分清楚，对外经贸企业改革提出了七条要求，我们必须坚决贯彻执行。吴邦国同志指出，实行两个根本性转变，最终要体现在企业身上。搞好国有外经贸企业改革工作，是党中央、国务院赋予我们外经贸企业的历史使命和光荣职责，也是国有外经贸企业改革与发展的一次难得的历史机遇。改革工作的成败，不仅关系到外经贸企业自身的兴衰，关系到外经贸事业的发展，更重要的是关系到整个国有企业改革的深化和社会主义市场经济体制的建立，关系到整个国有经济的前途和命运。

2. 十四届三中全会通过的《决定》、五中全会通过的《建议》和刚刚召开的八届人大四次会议批准的《纲要》，为进一步深化企业改革指明了方向。可以说，当前国有企业改革进入了机制转换、制度创新和配套改革的新阶段。

3. 改革开放17年来，外经贸事业获得了世人瞩目的发展，外经贸企业的面貌已经发生了很大的变化。不少企业在贯彻落实“三法两条例”的过程中，在实施“四化”战略的实践中，已经做了很多有益的探索，为进一步深化改革探索了路子，积累了经验。当前进行的外经贸企业改革，不是从零开始，而是过去改革的继续和进一步深化。而且，从全国范围看，国有企业存在的困难和问题是很多的。从各行业的情况看，大多数外经贸企业比国有工业企业包袱相对轻，运行情况、经济效益相对好，这也是外经贸企业深化改革的优势条件。

4. 宏观经济环境正在趋于平稳，逐步改善；财税、金融、外汇外贸等旨在构筑社会主义市场经济体制框架的几大改革，尤其是实行汇率并轨，取消企业外汇上缴任务，解决了长期以来困扰外经贸企业发展的一些深层次问题，为深化外经贸企业改革创造了条件；1996年出台的涉外税制的三项改革，对加大企

业改革的力度、加快改革步伐也提出了新的要求。随着我国对外经贸事业的发展，我们必然与世界各国、各地区和有关国际组织建立更广泛的双边、多边的合作关系，我们的外经贸宏观政策也必然越来越向国际规范靠拢，外贸全面开放是迟早的事，国有外经贸企业面临着又一次冲击。

5. 据了解，一些更为有力的深化企业改革的政策措施有关部门正在酝酿，将要陆续出台。

通过前一段时间外经贸企业改革的实践，大家都觉得外经贸企业改革面临着不少问题和困难。现在看来，的确存在着一些影响国有外经贸企业改革的制约因素。主要表现在：

一是这项改革本身难度很大。建立现代企业制度，意味着微观基础的重塑和企业制度的创新，必然要触及到一些长期想解决而又难以解决的深层次的矛盾，每走一步都遇到很大的阻力，有时甚至还要付出沉重的代价。

二是当前不少企业经济效益状况不够理想，迫使一些企业领导不得不把主要精力用在解决燃眉之急的问题上。

涉外税制的三项改革，从长期看有利于促进国内生产企业提高产品质量，从总体上看，改善了市场竞争环境，有利于把外商投资更多地引向国家重点建设和国有企业改造，引向中西部地区，使外商投资结构更加合理。这些调整措施也将有力地推动对外经贸转移到注重效益的轨道上来。同时，这次调整进出口税收政策，涉及面比较广，近期也难免产生一些负面影响。调整出口退税率后，出口产品成本会有所上升，出口的难度相应加大。

三是大家的观念还有不适应的地方，认识还有不一致的地方，社会环境还有不配套的地方，等等。比如，过去国有企业的职工是能进不能出，干部是能上不能下，待遇是能高不能低。又比如，外经贸企业改革必然要涉及到企业用工制度的改革，但目前我国的社会保障体系还不健全，解决职工能进能出的问题难度很大，也确实存在一个社会稳定的问题。

我认为，大家在改革过程中遇到的这些困难和问题都是客观存在的，认识到这些困难和问题也十分必要，可以防止和避免在企业改革问题上稍有成绩就盲目乐观。

总的看，今后一段时间外经贸企业改革面临的有利条件多于不利条件，面临着难得的机遇。进一步解放思想，坚定信心，抓住机遇，抓紧工作，加快步伐，务求突破，是国家对现代企业制度试点工作总的要求，也是我们对外经贸企业改革的要求。在机遇问题上，有人总结了三句话，弱者要求别人给予机遇，强者自己争取机遇，智者想办法创造机遇。不开拓进取，就永远没有机遇。我们要勇当强者，争当智者，不当弱者，弱者终归要在市场经济的汪洋大海中，在优胜劣汰的竞争环境中被淘汰。

(二) 加强领导，发挥党组织的监督保障作用，知难而进。

所谓加强领导，明确地说，就是企业一把手（包括企业的党委书记）要亲自抓企业改革，特别要加强党组织在企业改革中的监督保障作用。企业是这样，

各级外经贸主管部门也应当这样做。只有领导重视，一把手亲自抓，企业党组织起到监督保障的作用，企业改革才能推得动，企业内部才能动起来。这一条，已被许多地方、许多企业的经验所证明。当前，外经贸企业遇到了以前没有经历过的困难，经受着重大考验。这从某种意义上来说加大了改革的难度。在困难面前还要不要搞改革？我们应有的态度是：坚定不移抓改革，不达目的誓不罢休。外经贸广大职工，特别是各级领导要横下一条心，克服困难，排除阻力，知难而进，把改革推向前进。中央要求，企业改革要更放手一些，要按照江总书记讲的，大胆闯，大胆试，勇于创新，大胆探索。

外经贸企业改革，首先是观念的突破和认识的更新。观念的突破就是要进一步解放思想。江总书记最近指出：“中央关于国有企业改革的方向、目标、原则和要求都已明确，关键是要进一步解放思想，统一认识，大胆探索，敢于实践。胆子要大一些，步子要快一些。”这就为我们解决观念和认识问题指明了方向。

当然中央的方针、政策和思路已经明确，但是要拿出一个改革的统一模式，谁也拿不出来，一是因为企业改革的实践展开的时间并不长，企业改革中有些问题还是尚未认识的领域，对它们一时还拿不出有力的解决办法和措施，需要在实践中进行探索；二是因为各企业的情况千差万别，现在不会有，将来也不会有统一的模式。只能从实际出发，效果好的就干。国有外经贸企业改革，一是要闯，二是要在闯的过程中及时总结经验教训，不成功的，及时改过来。要特别强调实践的重要性，也只有在实践中才能将中央的方针政策具体化，变为可操作的办法，也才能不断深化我们的认识，取得更为成熟的经验。今后我们指导外经贸企业改革的重要方法之一，就是总结实践经验，指导面上的工作。因此，要进一步解放思想，勇于实践，大胆探索，这是我们改革能否成功的关键。

（三）突出重点，扎实工作。

在指导企业改革工作中，不能搞一轰而起，也不能搞一刀切，而要紧密结合企业实际，实行分类指导，各有侧重。比如有的企业搞试点，大多数企业不是试点；有的搞股份制，更多的企业不搞股份制；企业之间千差万别。我们要特别注意研究和考虑企业改革中的一些带有普遍性的共性问题，共性工作。不管外贸企业、外经企业，还是其它类型的企业，都必须做下面这几件共性的事情。

第一件事情是加快劳动制度改革。企业要认真贯彻《劳动法》，全面实行劳动合同制。企业职工均与企业签定劳动合同，建立适应社会主义市场经济要求的新型劳动关系，建立企业与职工双向选择的用人制度。妥善做好富余职工的安置工作。我们当然不能把富余人员推向社会上去，但是上岗和下岗在收入上拉开差距也可以形成竞争机制。这是打破“大锅饭”的关键。

第二是深化人事制度改革。实行管理人员聘任制，逐步取消企业管理人员的国家干部身份。企业要建立管理人员经营和考核制度，切实做到管理人员能上能下。聘任，就是要有聘、有解聘，干不好就要下台。

第三是推进分配制度改革。取消企业内部个人承包制，实行目标经营制，建立和完善企业内部分配的激励机制、约束机制和监督机制。按照“国家宏观调控，分级分类管理，企业自主分配”的原则和要求，加强和改善企业工资总额管理和宏观调控。坚持企业工资总额与企业经济效益相联系的原则，主营出口企业实行出口收汇美元工资含量分配办法，非主营出口企业实行工资总额与实现利税挂钩的分配办法。企业在坚持工资总额增长幅度低于本企业经济效益增长幅度、职工平均收入增长幅度低于本企业劳动生产率增长幅度的前提下，自主确定工资奖金的分配办法和水平。企业职工工资分配，要贯彻按劳分配原则，把职工个人劳动所得与其劳动技能和劳动贡献结合起来，克服平均主义。效益好的企业，职工收入可以适当地高一些，但也要注意左邻右舍，要兼顾社会公平。分配问题是企业改革的一个核心问题。这个问题要按照《关于在全国外贸企业试行出口收汇美元工资含量分配办法的通知》和《关于在全国非主营出口业务外贸企业试行工资总额与实现利税挂钩分配办法的通知》等有关文件认真执行。

第四是积极推进社会保险制度改革。所有外贸企业均应按国家和当地政府的规定参加养老、失业等社会保险。社会保障体系是建立现代企业制度必不可少的途径。国有企业之所以搞不活，就是因为包袱太重，离退休人员很多，不能失业，不能开除，这都是搞不活的重要原因。参加了社会保险，有了养老保险、医疗保险、失业保险，就有办法了，以后就可以轻装上阵了。

第五是实行资产经营责任制。企业要建立资产经营责任制，对企业全部法人财产及其净资产保值增值状况承担经营责任。企业的法定代表人对企业全部法人财产及其净资产的保值增值状况，承担经营责任。在核定企业法人财产和净资产占用量的基础上，由外贸主管部门与企业法定代表人签订资产经营责任书。

企业的总经理（总裁、董事长）作为企业的法定代表人，对企业的国有资产的保值增值率承担经营责任，并与其个人收入挂钩。国有资产保值增值指标，具体用国有资产保值增值率或国有资产保值增值额加以考核。亏损企业以减亏额作为保值增值指标。还要有相应的奖励与处罚措施。

第六是完善企业内部机制，提高企业整体素质。深入开展“转机制、抓管理、练内功、增效益”活动。决策要科学化、民主化。建设好领导班子，加强职工队伍的建设，调动各方面积极性。

第七是各级外贸企业要加强对所属海外企业的管理，要对海外企业进行清产核资工作，进一步探索防止海外企业效益流失的措施。

第八是积极探索发挥企业党组织政治核心作用的方式和措施，做好思想政治工作，充分发挥党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。

第九是强化工会职代会的作用。建立健全企业职代会的组织机构，强化其民主管理的职能，充分发挥职工的主人翁作用。

第十是要加强对企业“一把手”的支持与管理。一把手的收入水平要与其

所在企业国有资产的保值增值等考核指标紧密结合起来。认真执行《对外经济贸易企业经理离任经济责任审计工作规定》。对企业“一把手”既要放权支持，理解、体谅工作的难处，又要加强对一把手的管理，包括收入、住房、坐车等。

以上几点都是共性问题。各级外经贸企业要结合本企业实际，按照“缺什么，补什么”的原则，安排自己的改革工作。总的要求还是突出重点，有计划、有步骤地进行。当然有些企业条件比较好，我们也不限制进度。我们只是要求，搞的面不要太宽，要处理好点和面的关系。如果太宽，企业领导精力不够，经验也不够，财力也不够，有些方面可能照顾不到。

（四）分类指导，注重实效。

这是五中全会的《建议》和八届人大四次会议批准的《纲要》中提出的一条很重要的原则。国有企业数以十万计，分布在各个领域，企业规模、技术水平、生产社会化程度以及他们在国民经济中的地位和作用大不相同。因此，对国有企业改革不能用一种模式、一种办法，而必须进行分类指导。

在1995年直属企业改革工作会议上，我们就提出了分类指导的原则，强调不要搞形式主义。因为外经贸企业的情况各异，有的规模很大，有的相对比较小；有的历史很长，有的是新组建的；有搞外贸的，有搞外经的；有的以出口为主，有的以进口为主，还有的或主要搞运输，或主要搞包装，或主要搞咨询，搞广告等等。我们不可能开一个药方来包治百病。我们也不能空喊几句口号，要扎扎实实地搞企业改革，就必须进行分类指导，不同地区、不同企业，改革的侧重点应有所区别。比如，关于企业制度创新问题，公司化改组问题，法律上有多种形式，实践中有多种做法，不是一种模式。要从实际出发，哪种形式最适合你，你就采取哪种形式，不要硬套。有人提出因企施策，我认为确实需要一个企业一个改革方案。每个企业情况都不相同，就是做相同的业务，处在同一个地方也不一样。总的原则是一致的，具体怎么操作，侧重点在哪里，抓什么工作，应根据自己的情况而定，要注重实效。

外经贸企业改革实行分类指导，也要贯彻抓大放小的原则。抓住众多外经贸企业中关键的少数，对外经贸事业是具有全局意义的大事。这个问题各地都有自己的考虑，对直属企业我们都早就提出了要求。总之，要创造条件，赋予这些企业充分的自主经营的权利，使这些有实力的外经贸企业真正成为市场的主体，成为独立的法人。这些企业搞好了，可以带动一大批企业。大企业有了实力才有可能兼并其他企业，才能带动整个外经贸企业结构的调整。

放开放活国有小企业的问题，三中全会、五中全会和八届人大四次会议都讲到了。工业企业、供销行业已在这方面做了大量的工作，取得了不少好的经验，外经贸企业尤其是有些县级外贸企业也做了些有益的探索。最近江总书记、李鹏总理又强调，对一般国有小企业，要进一步放开放活，有的可以实行兼并、联合和租赁，有的可以改组为股份合作制，也可以出售。国有小企业改革可以采取多种形式、多种途径，只要符合邓小平同志提出的“三个有利于”的原则，无论哪种形式都应当支持。要特别强调国有外经贸小企业放开放活要注意三点：

一是放开、放活，绝不是一放了之，撒手不管，放任自流，更不是一卖了之，而是要加强领导，分类指导；二是国有资产不能流失，要加强对国有资产的监管；三是对职工要采取负责的态度。

1995年国务院制定了有关企业兼并政策。我们一定要从战略的高度看待企业兼并，并加以有力地引导和推进。进入80年代以来，世界范围内金额超过10亿美元的大型企业兼并已相当常见，其中许多兼并是跨国性的。1995年以来，世界性的兼并又出现新的高潮。世界上一些知名的经济学家、大企业家甚至认为，随着经济从工业时代走向信息时代，朝“胜者全得”的竞争发展的趋势将不可避免地加强，一家企业即使在某个市场上名列第二也可能难以存在下去。这是市场经济条件下必然出现的一种现象。我以为，兼并不是落后和衰退企业的归宿，而是企业摆脱落后和衰退的起点。兼并可以使劣势企业获得一次重组的机会，使其振兴，同时也可使优势企业获得一次扩张的机会，使其取得规模效益。据了解，目前各地的外经贸企业兼并的也不少，要特别强调注意三点：一是要明确，兼并是一种经济行为，要坚持自愿原则，不能搞“拉郎配”，不能使经济行为变成行政行为；二是要规范化，工作要做细，要对国有资产有高度的责任感；三是要全心全意依靠广大职工，只有广大职工的理解、支持，才能做好这一工作。根据我国外经贸企业的实际情况，要多兼并少破产。目前，外经贸企业实行破产带来的问题太多。在破产方面我们坚持两条，一是要建立破产机制，这是社会主义市场经济的必要，二是要在银行的呆帐准备金内，经总行批准，因为外经贸企业是国有企业，不能破银行。

（五）加强管理，提高企业的整体素质。

搞好国有企业，必须把改革同改组、改造和加强管理结合起来，才能提高企业整体素质，增强企业活力。江总书记着重讲了要抓好五个方面：一是要有好的班子；二是要依靠技术进步；三是要搞科学管理；四要大力协同，为企业进入市场创造平等竞争的外部环境；五是要全心全意依靠工人阶级。李鹏同志也讲到，搞好企业，要有一个好的机制，一个好的产品，一个好的班子。这些方面的工作都是必要的，不能只重视一个方面，而忽视另一个方面。我们要在实践中不断总结经验，坚持下去，取得实效。

这里我想特别强调一下管理问题和领导班子问题。强化管理，并不是一个新的话题，但现在它确实处于非常重要的地位。企业改革改什么，就是要改掉旧的管理体制和制度，代之以新的科学管理，管理和改革是融为一体的。换句话说，加强管理也是改革。改革赋予管理新的活力和动力，而管理为深化改革奠定了基础。加强了管理，提高了效益，提高了经济增长的质量，我们的改革就成功了。但我们确有不少企业不重视管理，存在“以改代管”的倾向，热衷于所谓改革带来的轰动效应，而轻视企业内部管理，使我们不少企业出现管理滑坡的情况。现在，外经贸企业的资金管理存在很多问题。库存大量积压，应收不收帐款大量收不回来，造成资金占压。投资，尤其是没有效益的投资，也占了大量的资金，有的投资回报率低于贷款利息，甚至连本钱也收不回来。费

用水平很高，损失浪费惊人。有的公司表面上红红火火，实质上真正算算帐，恐怕早已资不抵债。现在不少企业经理不重视核算，心中无数，对企业的经营状况缺乏深入的分析。例如不少企业反映资金紧张，为什么紧？紧在什么地方？许多人往往缺少深入分析，心中无数。资金周转是快了还是慢了，是什么原因造成的？各项财务指标是否达到本企业历史最好水平？在行业中又处在什么位置等等，往往不是很清楚。实践表明，在相同的外部环境下，一个企业的发展，与企业管理水平、企业经营者素质有非常密切的关系。加强领导班子建设是深化企业改革的重要组成部分。一个政治思想素质好、具有开拓精神、善于决策、精于管理的经营者，就能使一个企业由弱变强，由小变大，由亏损到盈利。

以效益为中心 争取规模与效益同步增长

——序《走向国际大市场——中国对外经贸企业及企业家经营管理经验选》

外经贸部部长助理

刘尚

《走向国际大市场——中国对外经贸企业及企业家经营管理经验选》和读者见面了，为正处于改革中的外经贸企业带来成功的经验和可资借鉴的范例。

随着我国经济领域的改革逐渐向纵深发展，传统的经营方式已不再完全适应形势，不少外经贸企业近年在改革的大潮中呛了水，但是，改革带来的不仅是阵痛，更有机遇。《走向国际大市场——中国对外经贸企业及企业家经营管理经验选》介绍的许多企业，改革走到了前面，未雨绸缪，驾驭了市场，在改革的大潮中如鱼得水，运作自如。他们的经验主要是：以经济效益为中心，积极开拓，走规模与效益同步增长的路子。

外经贸企业要获得进一步发展，当前必须加快体制和增长方式的转变，以经济效益为中心，做好如下几项工作：

（一）调整外贸发展方式，从单纯完成创汇指标转向重视效益、信誉、质量。要进行外贸发展方式的调整，关键在于外贸企业经营目标的调整。在社会主义市场经济条件下，企业的经营目标应当是企业财富的最大化，对于国有外贸企业来讲，企业的经营目标就应该是最大限度地实现国有资产的保值增值。再就是把质量视为企业的生命，坚持以质取胜，不断提高商品的内在质量，改进包装装潢，按时履约和做好售后服务，提高效益，维护国家和企业的信誉。

（二）调整外贸经营方式，由传统的收购制转向服务型的代理制。所有企业都要充分认识在社会主义市场经济条件下，实行代理制的紧迫性，提高自觉性。国家也要完善有关立法，采取相应的政策导向措施。

（三）调整经营模式。一方面要推动联合、兼并，发展贸工农技商结合的集团公司，实行规模效益经营。另一方面要努力实现由商品经营向资产经营的转变，全面推行资产经营责任制。

（四）调整经营结构，发展一业为主、多种经营。多种经营不能违背专业化分工的客观规律，不能放弃自身的优势，什么都经营，而是要围绕自身的经营优势发展系列化经营、规模经营和相关的配套经营服务。外贸企业要以贸易为

基础，在更广的相关领域根据需要与可能开拓业务。

（五）调整出口商品结构。从全国讲，要努力扩大机电产品、成套设备和高技术产品出口。对一个企业讲，要调整经营商品结构，提高经营商品的档次和附加值。全面优化出口商品结构，提高出口产品档次、效益，保持出口稳定增长。

（六）调整市场结构，积极推进市场多元化。在巩固发展已有市场的基础上，开拓新市场，扩大市场的占有率。

（七）调整企业组织结构。要根据国家外经贸发展战略，企业的发展战略，调整企业总部和分支机构设置布局，克服盲目性，使内外机构密切配合，健康地发展。

（八）加强企业经营管理。管理出效益，也是企业发展的基础。特别是要加强企业的经营决策，加强经济核算、财务管理、资金管理、客户管理和审计监督，建立切实可行的激励机制和约束机制，狠抓落实。

这几个方面都是外经贸企业转换企业经营机制的主要内容。转变的过程也是改革的过程，我们必须以改革的精神，促进转变。

《走向国际大市场——中国对外经贸企业及企业家经营管理经验选》汇集了100家外经贸企业、三资企业、享有对外经营权的国有大中型企业和企业家有关外经贸体制改革和经营管理的经验体会、决策思路、行为模式、营销策略等实践探索方面的文章，对于全国外经贸企业具有启发思路、参考借鉴作用。希望外经贸企业及企业家们认真参考这些单位的改革实践，积极转换企业经营管理机制，推进现代企业制度建设，以改革为动力，以效益为中心，走规模与效益同步增长的道路，开创外经贸行业更加美好的未来。

1996年8月16日

编委会组成人员名单

顾问

刘山在 外经贸部副部长
孙振宇 外经贸部副部长
刘向东 外经贸部部长助理
杨文生 外经贸部部长助理

主编

杨金波 外经贸部经研所所长
国际经济合作杂志社社长

总策划

管道亮 《走向国际大市场》编辑部主任
刘小云 副编审 国际经济合作杂志社联络部主任

执行副主编

刘小云

编委

(括号内为联络员)

胡兆庆 外经贸部办公厅主任 (新闻处孙庆双)
周捷 外经贸部发展司司长 (企管处处长高如杰)
霍晓虹 中国轻工工艺进出口商会副会长 (信息处曹春生)
孙葆茹 中国五矿化工进出口商会副会长 (办公室副主任乐汉波)
朱世雄 中国机电产品进出口商会副会长 (办公室嵇启先)
刘张林 中国医药保健品进出口商会处长 (协调处副处长官宁云)
秦汉昌 中国对外承包工程商会副会长 (综合处梁夏林)
李书强 北京市外经贸委副主任 (政研室副主任王立杰)
张永全 天津市外经贸委副主任 (政研室主任范维尚)

高志文	河北省外经贸厅副厅长（外经处副处长张建国）
常万富	内蒙古自治区外经贸厅厅长（办公室副主任高晓明）
张振东	黑龙江省外经贸厅副厅长（经贸处调研员曹学敏）
傅万忠	辽宁省外经贸厅厅长（企管处处长李长山）
尤 国	吉林省外经贸厅厅长（办公室副主任于国中）
陈正明	上海市外经贸委党委书记、副主任（企管处处长钱铎）
戴永银	江苏省外经贸委副主任（办公室主任张道文）
邬建荣	浙江省外经贸厅副厅长（政策法规处处长姚永成）
姚小培	安徽省外经贸委副主任（政研处处长王凤鸣）
陈祖武	福建省外经贸委主任（政策法规处副处长王奕霖）
毕必胜	江西省外经贸厅厅长（办公室秘书张志强）
张仁祺	山东省外经贸委副主任（办公室副主任周连堂 郝吉茂）
焦金虎	河南省外经贸厅厅长（办公室副主任马文宽）
郑 毅	湖北省对外经贸企业协会会长（秘书长陈蔚源）
姜德芬	广东省外经贸委副主任（财企处副处长苏战英）
陈开业	海南省商贸厅副厅长（法规处处长杨照耀）
谢开华	四川省外经贸委副主任（企管处处长蒋学成）
蔡景泰	云南省外经贸厅厅长（办公室副主任翁倍苏）
傅荣涛	陕西省外经贸厅副厅长（贸发处副处长王伟）
冯毅广	甘肃省外经贸厅副厅长（贸管处处长阚建彬）
李继刚	宁夏自治区外经贸厅副厅长（商情处处长刘进国）
魏建国	新疆自治区外经贸厅厅长（企管处处长龙克铭）
文安德	新疆建设兵团外经贸委副主任（宣传处副处长杨小林）
殷建文	哈尔滨市外经贸局局长（办公室副主任高祥彬）
李洪珠	长春市外经贸局局长（企管处处长王彦轩）
刘东升	广州市外经贸委副主任（企管处处长麦洁华）
魏锦魁	深圳市贸发局局长（进出口处处长秦群力）
陈浩增	中国青年出版社总编辑
丁建新	国际经济合作杂志社副社长
何连生	中国对外经济贸易出版社副总编辑

编 辑

王宇 何凤华 段小鹰 王萍 彤一

目 录

进 出 口 企 业

(一) 企业体制改革	(2)
编者按	(2)
努力推进综合商社试点工作	
——中化公司的经营发展与改革措施	中国化工进出口总公司 (2)
东方国际(集团)有限公司企业机制改革取得实质性进展	李晓晖 (6)
在持续发展上做文章	福建省东海经贸股份有限公司总经理 许明侯 (8)
走集团化之路	孙有良 (11)
实行全员聘用制 增强企业活力	安徽省对外经济贸易发展公司 (13)
狠抓五项管理 加强二级机构建设	
.....	安徽省技术进出口股份有限公司 (16)
对国有外贸企业改制的实际操作	邢磊坚 (19)
大胆探索 锐意改革	浙江省粮油食品进出口股份有限公司董事长 王吉林 (23)
在改革开放的大潮中奋进	陈文伟 (28)
大胆突破 加大改革力度	湖北仙桃外贸集团 (31)
党委要做好企业的“参谋长”	四川省纺织品进出口公司 (34)
为建立现代企业制度 积极探索 大胆实践	
.....	长春经济技术开发区进出口公司总经理 余海清 (37)
(二) 走实业化之路	(41)
编者按	(41)
兴办实业 增强发展后劲	中国粮油食品进出口总公司 (41)
以外贸为龙头 带动贸工农一体化发展	
.....	山东诸城市对外贸易集团公司总经理、党委书记 王金友 (44)
办实业, 推进集约化进程	湖北省粮油食品进出口(集团)公司 (49)
踏出实业化成功之路	
——记广东省机械设备进出口集团公司	宾锐光 (51)
探索外贸专业公司发展的新路	山东省物产进出口公司 (54)
十载艰辛铸辉煌	
——福建珠宝人创业史话	周月亮 (58)
实施多元化、实业化战略 获得高层次发展	上海市食品进出口公司 (61)
坚定不移地走实业化道路	陆鸿斌 (64)
利用外资 跨出国门办企业	刘云普 (68)
“金福米”是怎样创出名牌的	钟尚智 陈立鹏 (69)
大豪——外贸办实业的范例	筱珠 (72)